



Sammen om Nordvest

Et eksternt blik på samarbejder i Områdefornyelse Nordvest 2016-2021

"Dette dokument er en opsamling på en læringsorienteret evaluering, som blev gennemført i Områdefornyelse Nordvest i foråret 2021 i samarbejde med ekstern rådgiver og forsker i samskabelse, Anne Tortzen. Evalueringen sætter fokus på værdier og udfordringer i Områdefornyelsens samarbejder på tværs af kommunale og lokale aktører"

November 2021

Derfor sætter vi fokus på tværgående samarbejde

Områdefornyelsens helhedsorienterede arbejde med at bidrage til øget tryghed, forankre lokale institutioners brug af en plads eller klimasikre en park kræver ofte, at mange fagområder, afdelinger og sektorer inddrages. Uanset om vi arbejder med omfattende klimaprojekter, mindre mødesteder eller lokale fællesskaber, bliver resultaterne til sammen med lokale ildsjæle og relevante aktører. Specialiserede fagfolk fra hele kommunen hjælper til, når der er brug for fagekspertise. Derfor er vellykkede tværgående samarbejder afgørende for, at områdefornyelserne lykkes.

I forbindelse med afslutningen på 6 års arbejde i kvarteret besluttede Områdefornyelse Nordvest derfor at zoome ind på de tværgående samarbejder. Sammen med en rådgiver og forsker i samskabelse, Anne Tortzen, satte vi os for at undersøge, hvad vi kunne lære af vores samarbejder, og hvordan vi i områdefornyelserne kan bruge erfaringerne til i at blive endnu bedre til at samarbejde på tværs om løsninger på komplekse udfordringer

i udsatte bydele i København. Dette papir samler op på hovedpointer fra dette læringsforløb.

Sammen med Anne Tortzen har vi udvalgt tre hovedprojekter, som hun har undersøgt for at indramme hvilken værdi, samarbejdet har skabt, og hvad vi kan lære af udfordringerne. Det er projekter, som på forskellige måder er enten karakteristiske eller ny-skabende for områdefornyelsernes arbejde, og som repræsenterer forskellige faser i projekterne og de tværgående samarbejders udvikling.

For at undersøge den skabte værdi bruges et flerdimensionelt værdibegreb. Undersøgelsen af den skabte værdi er således ikke en cost-benefit analyse, men bygger på en bredere værdiforståelse.

God læselyst.

Med venlig hilsen

Sekretariatet i Områdefornyelse Nordvest

TRE PROJEKTER I FOKUS I DEN EKSTERNE

1. Nyt byrum på Smedetoften og den fælles tværgående ungestrategi:

- **Smedetoften er et færdiganlagt projekt i forankringsfasen**, som har handlet om at koble udviklingen af et byrum til lokale pædagogiske indsatser med unge og nye måder at lave klub på.
- **Ungestrategien er ny type projekt i områdefornyelsesregi**, hvor Områdefornyelsen har påtaget sig projektledelsen af et tværgående lokalt samarbejde om tryghedsproblematikker, som bygger på solid vidensindsamling og nye visioner for det lokale ungesamarbejde.

3. Industrikvarteret og Frederiksborgvej:

- **Industrikvarteret og Frederiksborgvej er plan- og anlægsprojekter**, hvor Områdefornyelsen i har arbejdet med styrkelse af demokratisk inddragelse af borgerne og nye greb i arbejdet med lokalplansprojekter i Teknik- og Miljøforvaltningen.

2. Ny kvartersparks på Grønningen:

- **Grønningen er et stort anlægsprojekt i modnings- og planlægningsfasen**, som eksperimenterer med et kunstnersamarbejde som redskab til at skabe lokalt ejerskab til et sted og rummer erfaringer med samarbejder med den almene boligsektor og med klima- og anlægsprojektledelsen i Teknik- og Miljøforvaltningen.

LÆSEVEJLEDNING

På de følgende sider kan du læse udvalgte hovedpunkter fra Anne Tortzens evaluering. Del 1 handler om den værdi og de udfordringer, de tværgående samarbejder samlet set har skabt. Del 2, 3 og 4 evaluerer de tværgående samarbejder i de enkelte projekter.

1. Hvordan har Områdefornyelse Nordvest bidraget med offentlig værdi? – og hvad kan vi lære?



Anne Tortzen

- Rådgiver og forsker med ekspertise i borgerinddragelse og samskabelse
- Leder af Center for Borgerdialog
- Cand.scient.pol., PhD fra RUC: Samskabelse i kommunale rammer

I denne opsamling formidler jeg udvalgte hovedpointer fra en evaluering, jeg har gennemført af Områdefornyelse Nordvest (her: OMF NV), med særligt fokus på hvilken værdi, der er opnået gennem de mange forskellige tværgående samarbejder. Formålet med evalueringen var at uddrage organisatorisk læring til inspiration for kolleger og ledere i TMF-organisationen og for andre interne og eksterne samarbejdspartnere.

Evalueringen har fokus på det arbejde, områdefornyelsens sekretariat har udført lokalt. Udgangspunktet er her, at områdefornyelsen er en stedbaseret indsats, der gennem samarbejde med mange forskellige parter medvirker til at håndtere komplekse udfordringer i et lokalområde. Det mest synlige resultat af OMF NVs tilstedeværelse er ofte de fysiske byrum. Men OMF NVs arbejde kan også forstås som en samskabelsesindsats,

hvor sekretariatet tager opgaven som en uformel leder, der faciliterer og skaber vilkår for, at der kan foregå et konstruktivt samarbejde mellem mange forskellige parter i et lokalområde – som udgangspunkt i forbindelse med udviklingen af et byrumsprojekt.

Områdefornyelserne har relativt stor metodefrihed i deres arbejde – og de metoder og greb, de benytter sig af, er ofte nyskabende. Derfor har Københavns Kommune god mulighed for at blive klogere, når en områdefornyelse lukker ned og skal evalueres. Under de rigtige omstændigheder kan områdefornyelsen nemlig fungere som et innovativt laboratorium for kommunen, hvor nye metoder og løsninger afprøves, fx ift. til at forstå et kvarter, indgå i dialog med borgere og samarbejde med lokale aktører.

EVALUERINGEN: FORMÅL, FOKUS OG DATA

FORMÅL:

Evalueringen formidler organisatoriske læringspunkter fra Områdefornyelse Nordvests indsats ved at undersøge på hvilke måder, Områdefornyelsens arbejde har skabt værdi og ved at afdække udfordringer og organisatoriske forudsætninger for værdiskabelsen.

FOKUS: Evalueringen fokuserer på tre centrale projekter under OMF NV, nemlig:

- Smedetoften: Udformning af et fysisk byrum og udvikling af ungeindsatsen
- Industrikvarteret og Frederiksborgvej: Byudvikling med fingeren i jorden
- Grønningen: Klimatilpasning og udvikling af tilhørsforhold

DATA: Evalueringen bygger på:

Evalueringen bygger primært på kvalitative data i form af en række kvalitative interviews og workshops. I tillæg hertil har skriftligt og offentlig tilgængeligt materiale fungeret som baggrund for evalueringen herunder Områdefornyelsens kvarterplan. De kvalitative interviews er gennemført af Anne Tortzen. 19 interessenter/samarbejdspartnere har deltaget i interviews hvilket giver et bredt indblik i den viden og erfaringer med det samarbejdet, der har været i de ovenstående projekter. Interviewene er naturligt ikke udtømmende, men skaber et godt og velfunderet grundlag for undersøgelsens konklusioner. Mere konkret er der gennemført følgende dataindsamling:

- Interviews med alle medarbejdere i OMF NVs sekretariat
- To refleksionsworkshops med OMF NV-sekretariatet

- Interviews med i alt 19 strategisk udvalgte interessenter/samarbejdspartnere i form af:
 - a) medarbejdere og chefer i områdefornyelsens lokale og centrale enhed, medarbejdere fra andre afdelinger i TMF og fra andre forvaltninger i kommunen
 - b) eksterne samarbejdspartnere og rådgivere
 - c) fire borgere, der har deltaget i styregruppe og/eller arbejdsgrupper.

FORSTÅELESRAMME: OMF SKABER MANGE FORMER FOR VÆRDI

Jeg har valgt at benytte en 'public value' forståelsesramme (se boks) i evalueringen, da denne forståelse er velegnet til at opfange og beskrive værdiskabelse i komplekse samarbejder. I evalueringen fokuserer jeg på fem typer af værdi, som er særligt relevante for områdefornyelsens arbejde, nemlig

• ØKONOMISK VÆRDI:

Økonomisk aktivitet, entreprenørskab, beskæftigelse

• SOCIAL & KULTUREL VÆRDI:

Netværk, sociale relationer, kulturel identitet og trivsel (individuelt og på lokalsamfundsniveau)

• DEMOKRATISK-POLITISK VÆRDI:

Stimulere og understøtte demokratisk dialog, aktiv deltagelse og lokalt engagement

• MILJØMÆSSIG VÆRDI:

Fremme bæredygtig udvikling, reducere miljøudfordringer

• INNOVATION & LÆRING:

Eksperimenter med nye innovative tiltag, samarbejdsformer, metoder, udvikling af bæredygtige løsninger, som giver mulighed for organisatorisk læring

PUBLIC VALUE = OFFENTLIG VÆRDI

Begrebet 'public value' (her: offentlig værdi) blev først fremlagt af den amerikanske forsker, Mark Moore, i 1995

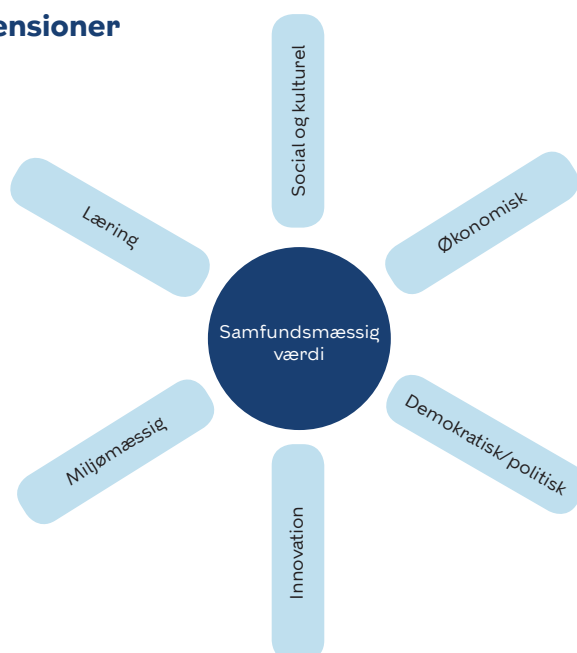
- Begrebet er udviklet som et modsvar til New Public Management-styringens snævre fokus på økonomisk værdiskabelse. Det udspringer af en styringsforståelse (Public Value Management), hvor det offentliges evne til at balancere de forskellige berørte parter interesser ses som helt central.

- Udgangspunktet er, at den offentlige sektor spiller en vigtig rolle i at frembringe andre værdier end den økonomiske.

- Denne forståelsesramme gør det muligt at indfange kompleksiteten i offentlige indsatser ved at undersøge andre værdidimensioner end den økonomiske, eksempelvis demokratisk, social og miljømæssig værdiskabelse.

Kilder: (Agger & Andersen, 2018; Agger & Tortzen, 2018; Andersen, Greve, Klausen, & Torfing, 2020; Benington, 2011).

De relevante værdidimensioner er illustreret her:



TRE GREB I ROLLEN SOM BROBYGGER

I rollen som brobygger benytter OMF NV sig af tre greb:

UDFORSKNING OG ANALYSE:

At opnå dyb lokal indsigt og forståelse gennem at udforske, kortlægge og dokumentere stedets historie, beboere og fortællinger. Eksempler på dette er kunstprojektet omkring Grønningen og OMF NVs arbejde med en stedsanalyse af industrikvarteret.

STYRKE DEMOKRATISK DELTAGELSE:

At myndig- og mægtiggøre 'ressourcesvage' beboere gennem at engagere og inddrage dem i samtaler om områdets udvikling og løfte lokale dagsordner ind på den politiske scene. Både Smedetoften, Grønningen og Industrikvarteret er eksempler på dette.

INTRODUCERE NYE METODER:

At udvikle den måde, kolleger i TMF og KK arbejder på i en mere helhedsorienteret, stedsbaseret og inddragende retning. Dette greb finder vi også i alle tre indsatser.

Helt overordnet viser evalueringen, at OMF NV særligt skaber tre typer af værdi, nemlig: Demokratisk-politisk værdi, for eksempel gennem at styrke de lokale borgeres mulighed for at få indflydelse på, hvordan deres nærområde skal udvikle sig fysisk. Se uddybende beskrivelse under 'Byudvikling med fingeren i jorden' s. 14

Værdi i form af organisatorisk innovation og læring hos kolleger. Et konkret eksempel er ungeindsatsen omkring Smedetoften, hvor OMF NVs indsats bl.a. har medført, at ungdomsklubben er kommet til at spille en større rolle i lokalområdet og indgår i flere samarbejder på tværs. Se uddybende beskrivelse i 'Et fysisk byrum som løftestang for ungeindsatsen' s. 9.

Social og kulturel værdi gennem at understøtte fællesskaber og mediere synspunkter mellem forskellige grupper af lokale beboere. Et konkret eksempel er kunstneren Kerstin Bergendals dialogarbejde med beboerne omkring Grønningen, der har fungeret som en demokratisk katalysator, som har styrket beboernes dialog og gensidige kendskab – og derigennem også deres ejerskab til projektet. Læs uddybende beskrivelse i 'Kunsten at forvandle et ikke-sted til et sted' s. 18

Her er det vigtigt at understrege, at den værdiskabelse, der foregår gennem OMF NVs indsatser, samtidig indirekte understøtter skabelse af andre former for værdi, fx miljømæssig og økonomisk værdi.

FORSTÅELSESRAMME: OMF SOM BROBYGGER OG FACILITATOR

Den uformelle rolle, som OMF NV's sekretariat udfylder i samskabelsesprocesserne, forstår jeg som 'grænsekrydsende ledelse' eller 'koblende' ledelse, dvs. en indsats, der understøtter samarbejde og synergi gennem at bygge bro og koble forskellige aktører, ressourcer, dagsordner, aktiviteter m.v. Med til den brobyggende indsats hører også en rolle som facilitator, der arbejder for at skabe rammer og vilkår for,

at der kan foregå konstruktive dialoger mellem de forskellige parter, der berøres af eller har en interesse i en bestemt indsats.

OMF NVs brobyggende indsats retter sig både udad mod borgerne og indad mod det strategiske niveau og kollegerne i forvaltningen. OMF NVs rolle som brobygger i forhold til borgere kommer til udtryk, når OMF NV står for at tilrettelægge og facilitere en inkluderende borgerinddragelse. Denne rolle har OMF NV haft både ift. Grønningen, Smedetoften og Industrikvarteret. OMF NVs brobyggende indsats i forhold til kolleger kommer bl.a. til udtryk i indsatsen for at koble forskellige fagligheder sammen omkring ungeindsatsen i forbindelse med Smedetoften. OMF NVs rolle som brobygger ses også i Industrikvarteret, hvor Områdefornyelsen har bidraget til at kvalificere lokale borgeres ønske om at ændre udviklingen i Industrikvarteret og derved givet lokalområdet en kraftigere stemme i udviklingen af deres kvarter.

DE ORGANISATORISKE FORUDSÆTNINGER FOR, AT OMF KAN SKABE VÆRDI

En grundlæggende udfordring i OMF NVs arbejde er, at det, som er OMF NVs styrke, også i nogle tilfælde viser sig at være en svaghed. Områdefornyelserne arbejder nemlig ud fra en logik og med nogle metoder, som på nogle punkter er anderledes end dem, der råder i resten af TMFs bygherreorganisation. Dermed kan områdefornyelsernes arbejde i en vis grad forstås som en organisatorisk 'forstyrrelse', der – som vi har set ovenfor – kan give positiv værdi i form af nye innovative arbejdsmåder. Men samtidig er det også en grundlæggende udfordring at tackle forstyrrelser og risici i en bygherreorganisation, der er præget af en anden styringstænkning. Det kan ind imellem gøre det vanskeligt at skabe synergi mellem områdefornyelsens indsatser og bygherreorganisationens arbejde.

Projektlederne spiller en central rolle i sammenkoblingen af OMF NVs arbejde med resten af organisationen. Og samtidig kan de opleve at befinde sig i et krydspres mellem to forskellige logikker: En logik for netværksstyring, der danner basis for områdefornyelsernes arbejde og en hierarkisk og resultatorienteret styring, der er grundlaget for bygherreorganisationens arbejde. Tidlig koordinering og forventningsafstemning på chefniveau - med respekt for de to parter forskellige logikker og opgaver - er væsentligt for at lykkes med at skabe sammenhæng mellem områdefornyelsens arbejde og resten af organisationen.

Foruden ledelsesmæssig opmærksomhed og tidlig forventningsafstemning som nævnt ovenfor peger evalueringen på to forhold som afgørende for at skabe værdi gennem Områdefornyelsens indsats: Personlige relationer og strategisk rekruttering af de udpegede kommunale repræsentanter i Områdefornyelsens styregruppe.

"Det kan koges ned til: Hvordan er kontaktfladen mellem et innovativt, forstyrrende projekt og organisationen? Når man laver innovation, følger der en forstyrrelse med - og den skal legitimeres på et tidligt stadie. Når jeg kommer ind som en forstyrrelse på kommunal grund skal det helt op til den chef, der skal dække projektlederen - vedkommende skal klappe hende på skulderen og sige: Hvor er det godt, du prøver noget af og løber en risiko."

Kunstner og lokal samarbejdspartner

"Min erfaring er, at det er godt givet ud at bruge tid på snakke og møder til forventningsafstemning mellem projektleder og områdefornyelsen - og på at få skrevet ned og lavet en klar forventningsafstemning af, hvad der er områdefornyelsens ansvar og vores ansvar - og hvem, der har hvilke roller hvornår. Den snak skal man prioritere. ...Det er vigtigt, at vi på chefniveau får sat nogle rammer og hjørneflag for samarbejdet - og at man har nogle løbende drøftelser om projektet, gerne nogle gange i forløbet."

Leder i TMF



PERSONLIGE RELATIONER ER GULD

Det er afgørende at bruge tid og energi på at opbygge og vedligeholde personlige relationer, gensidigt kendskab og respekt på tværs af kommunens forvaltninger og niveauer. Personlige relationer, løbende videndeling og et kendskab til hinandens vilkår og arbejds måder er centralt for at lykkes.

Personlige relationer, tillid og kendskab nævnes af mange interviewpersoner som helt afgørende for, at OMF NVs arbejde skaber værdi. Et eksempel: Det vellykkede samarbejde mellem OMF NV og Lokaludvalget byggede i høj grad på, at OMF NV tidligt tog initiativ til at opbygge et tillidsforhold til medlemmerne af Lokaludvalget. OMF NV udviste en forståelse for, hvordan den type udvalg fungerer. Gennem en løbende dialog blev der opbygget en personlig tillid, som lettede samarbejdet og gjorde det nemmere at håndtere potentielle konflikter.

"Der har været ting, hvor det kunne være gået helt galt, men ikke gjorde det. ...Det er vigtigt at man på begge sider adresserer interessekonflikter og hvad gør vi – skal vi løse dem? ...Når det ikke gik galt, var det fordi områdefornyelsen er rigtig god til at gå i dialog med vores medlemmer og sørge for, at det bliver taget op og drøftet. Der er behov for mange forventningsafstemninger."

Medarbejder, Lokaludvalget

STRATEGISK REKRUTTERING AF KOMMUNALE REPRÆSENTANTER TIL OMFS STYREGRUPPE

Det er også afgørende at tænke strategisk i rekruttering - fx ift. de udpegede kommunale repræsentanter i Områdefornyelsens styregruppe - med opmærksomhed på kommunen som helhed og på de enkelte medlemmers kompetencer, netværk og ressourcer. Et eksempel: Det har haft stor betydning for samarbejdet mellem OMF NV og Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF) bl.a. om ungeindsatsen på Smedetofte og om tilblivelsen af undersøgelsen af unges fritidsliv, at en central afdeling fra BUF var repræsenteret sad med i styregruppen og kunne koble det centrale niveau med OMF NVs indsats.

DEN VIGTIGSTE LÆRING PÅ TVÆRS

Områdefornyelsens indsats indeholder et stort potentiale for at tilføre værdi til TMFs arbejde i form af demokratisk forankring og lokal bæredygtighed. Den vigtigste forudsætning for at udfolde potentialet er, at det styringsmæssige krydspres samarbejdet mellem Områdefornyelsen og den øvrige TMF-organisation håndteres.

KILDER:

Agger, A., & Andersen, C. K. (2018). Stedsans - samskabelse gennem omverdensinddragelse. København.

Agger, A., & Tortzen, A. (2018). Hvilken værdi skaber vi med samskabelse - og hvordan kan den måles og dokumenteres? Professionshøjskolen Absalon.

Andersen, L. B., Greve, C., Klausen, K. K., & Torfing, J. (2020). Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens. København: DJØF Forlag.

Benington, J. (2011). From Private Choice to Public Value. In J. Benington & M. H. Moore (Eds.), Public Value - Theory & Practice (pp. 31-51). Palgrave Macmillan.



SMEDETOFTEN

2. Et fysisk byrum som løftestang

I Smedetoften-projektet har OMF NV benyttet etableringen af et nyt byrum på pladsen ved Smedetoften som en indgang til at arbejde med udfordringer for unge i Nordvest og styrke de lokale aktørers praksis og samarbejde. Således blev etableringen af et fysisk byrum en nøgle, der har givet OMF NV adgang til at begynde at arbejde bredere med ungeudfordringer og gå ind og udvikle andre aktørers praksisser. Det er foregået ud fra en områdebaseret tilgang og ved at koble aktører i og uden for kommunen på tværs og facilitere dialog og samarbejde mellem dem. Hvad der begyndte som et fysisk byrumsprojekt er dermed blevet udviklet til en tværfaglig ungeindsats i Nordvest igangsat og faciliteret af OMF NV. En vigtig del af indsatsen har handlet om at anerkende og mægtiggøre de lokale unge ved at invitere dem til at spille en aktiv og konstruktiv rolle i udviklingen af Smedetoften samt i makerværkstedet og ift. udvikling af fritidstilbud til unge i området.

FAKTA: SMEDETOFTEN OG UNGEINDSATSEN

- Ved ungdomsklubben på Smedetoften 12-14 har områdefornyelsen haft til opgave at omdanne et slidt og utrygt byrum.
- Projektet blev undervejs udvidet med et makerværksted for kvarteret og etableringen af et kunstværk som indgang til pladsen.
- Som udløber af anlægsprojektets fokus på tryghed og unge påtog områdefornyelsen sig at facilitere et lokalt samarbejde blandt ungeaktører. Dels om en undersøgelse af unges fritidsliv og dels om en ny sammenhængende strategi for arbejdet med unge i kvarteret.

"Vi går områdebaseret til ungearbejdet ved at tage udgangspunkt i hverdagen for de unge og medarbejderne knyttet til steder i Nordvest og forsøger at finde ud af, hvordan vi kan styrke samarbejdet på tværs af disse steder."

Medarbejder, Områdefornyelse Nordvest

OMF STØTTER OG BIDRAGER TIL ANDRE FORVALTNINGERS KERNEDRIFT

I Smedetoften-initiativet har OMF NV i høj grad skabt værdi i form af innovation og læring for andre aktørers arbejde med unge. Det er sket ved at arbejde med at udvikle deres arbejdsmåde, deres opfattelse af institutionens rolle i kvarteret og ved at facilitere samarbejder på tværs ud fra en stedbaseret tilgang. Et konkret eksempel på, at OMF NV har understøttet udvikling af den måde, ungeindsatsen gribes an på i Nordvest, er samarbejdet den lokale ungdomsklub. Et samarbejde der har resulteret i, at en traditionel ungdomsklub har udviklet sig til et ungekulturhus med et makerværksted og indgår i et aktivt samspil med lokalområdet, bl.a. ved at åbne lokalerne for brugere for lokalområdet og samarbejde med frivillige, lokale initiativer som Nordvest Fællesskabet, der arbejder med overskudsmad.

Ungekulturhuset og makerværkstedet er blevet muligt gennem OMF NVs indsats for at tænke ud over den enkelte institution og koble forskellige aktører omkring Smedetoften. Her har OMF NV formået at understøtte og koble frivillige kræfter omkring Fablab Nordvest (lokal forening for makerkultur) og udvikle klubben til en lokalsamfundsaktør ved at udfordre klubbens opfattelse af, hvilken rolle den kunne spille i lokalsamfundet. OMF NVs rolle har samtidig været at drive udviklingen ved at udvikle et koncept for et ungekulturhus, der endte med at få fondsfinansiering fra Villumfonden til konstruktive fællesskaber for udsatte unge.

Endelig har OMF NV tilført værdi til den lokale ungeindsats ved at indgå i rollen som facilitator for det såkaldte tryghedspartnerskab, et samarbejde på tværs mellem borgere og lokale aktører som skole, politiet, SSP, boligforeninger m.v., som har resulteret i større kendskab og tættere relationer mellem parterne.

VÆRDISKABENDE GREB I OMF'S ARBEJDE MED SMEDETOFTEN

Der er særligt to greb i OMF NVs arbejde med Smedetoften, som jeg vurderer, spiller en vigtig rolle for projektets værdiskabelse, nemlig:

- At understøtte andre forvaltningers kerne-drift – ved at styrke de lokale institutioners og medarbejderes forståelse og arbejdsmåde – og understøtte koordinering på tværs.
- At give de unge en ny stemme og plads - fra utryghedsskabende til aktive deltagere.

Foruden indsatsen for at koble lokale aktører omkring ungeindsatsen har OMF NV skabt demokratisk værdi ved at koble strategier og politikker på det centrale niveau sammen med lokale behov og initiativer. OMF NVs samarbejde med centrale aktører i kommunen (særligt Børne- og Ungdomsforvaltningen og Økonomiforvaltningen) har således udgjort det politisk/strategiske rygstød, som understøttede OMF NVs lokale udviklingsarbejde.

"Områdefornyelsen har givet os mulighed for at tænke ud af boksen: Man kan ikke bare være en lukket institution i et lokalområde. ..Før havde vi åbent fra 12-22, så havde vi gjort vores arbejde. Vi har ændret hele vores måde at tænke og gøre tingene på."

Medarbejder i ungdomsklubben

"...jeg ville ikke have søgt og fået de fondsmidler alene overhovedet. Det kunne vores organisation overhovedet ikke have håndteret. At sammensætte en projektgruppe med tre forvaltninger og så tage os som frivillig forening med ind i det projektsamarbejde – det er ret fint samarbejde"

Frivillig i lokal forening

DE ORGANISATORISKE FORUDSÆTNINGER

I Smedetoften-projektet har OMF NV i høj grad taget en rolle som uformel koordinator, der fungerer som katalysator af forandringer og som brobygger og facilitator af samarbejde på tværs. En indsats, der kun kan lykkes, hvis de medvirkende parter oplever, at det giver mening og merværdi for dem. Jeg vurderer, at OMF NV er lykkedes godt i denne rolle – og at det især skyldes sekretariatets kompetencer til at opbygge tillidsfulde relationer samt at forstå og italesætte værdien af de fælles indsatser for alle parter.

OMF NV GIVER DE UNGE EN NY PLADS SOM AKTIVE DELTAGERE

Omdannelsen af byrummet Smedetoften, der til at begynde med havde karakter af et byrumsprojekt, blev af OMF NV omdefinert til et demokratisk initiativ, der også skulle tilbyde lokale unge en deltagende og konstruktiv rolle. I Smedetoften projektet har OMF NV gennem en bred vifte af borgerinddragende processer arbejdet med at mediere mellem de forskellige grupper af beboere og understøtte dem i at udvikle en fælles retning for pladsen med særlig opmærksomhed på at give de unge en stemme og en plads.

Derved har processen omkring Smedetoften tilbudt de unge en ny rolle, hvor de har bevæget sig fra at være et 'utryghedsskabende element' til at være aktive deltagere i udformningen af pladsen. OMF NV faciliterede sammen med klubben dialoger, hvor lokale unge fik mulighed for at deltage aktivt og konstruktivt i udformningen af pladsen, bl.a. gennem en arbejdsgruppe. Pædagogerne i klubben rustede de unge til at deltage i den demokratiske samtale – og komme i dialog med de øvrige beboere i området. Det har medvirket til at ændre den lokale fortælling om de unge både blandt borgerne og ungemedarbejderne.

"Det er relationer, det hele. Det handler om, at man kan sammen og kan se en værdi i samarbejdet... Områdefornyelsen skal kunne italesætte den værdi også til en skoleleder, der ikke nødvendigvis er så åben, så at kunne sælge Områdefornyelsen og vise, hvad den kan for skolen – hvordan den skabe værdi for skolen, er en god måde at starte på."

Leder, lokal skole

"Det handler om at have forståelse og respekt for, at der bliver sat andre ting i søen, som man kan klikke ind i – eller ikke skal træde over. På alle fronter handler det om at være interesserede, opmærksomme og nysgerrig på hinandens viden. Det, der betyder noget, er generel åbenhed og respekt for hinandens positioner – og at man evner at bruge den viden, man får stillet til rådighed."

Medarbejder, Børne- og Ungdomsforvaltningen

"OMF NV har været rigtig dygtige til at sige: Hvor har vi behov for viden for at lykkes med ungeindsatsen? Aydin Soeis undersøgelse (af de unges fordomme om hinandens fritidsliv) viser fx noget interessant om vores forestilling om de unge og hvordan de kan være med til at italesætte kvarteret... at de unge kan være ressourcer, hvis man involverer dem."

Medarbejder, Børne- og Ungdomsforvaltningen

Dialogprocesserne omkring Smedetoften har tilført demokratisk værdi til lokalområdet både i form af øget demokratisk deltagelse fra de unge og i form af en styrket sammenhængskraft og en øget forståelse af lokalområdets ansvar ift. at rumme og inkludere de unge. OMF NVs indsats har desuden medvirket til at ændre fortællingen om de unge i lokalområdet i en mere positiv og inkluderende retning.

OMF NVs initiativer på ungeområdet har tilført konkret værdi til deres kollegers arbejde med unge i Nordvest, bl.a. i form af ny viden om de unges hverdagsliv og behov og nye dialogmetoder. Et eksempel, der bliver fremhævet som særligt værdifuldt, er en ny undersøgelse af de unges hverdagsliv og forestillinger ift. fritidstilbud gennemført af sociologen Aydin Soei. Denne undersøgelse har OMF NV taget initiativ til for at styrke vidensgrundlaget for lokalområdets indsatser rettet mod unge.

DEN VIGTIGSTE LÆRING FRA SMEDETOFTEN

OMF NVs stedbaserede og helhedsorienterede tilgang rummer potentiale for at skabe merværdi ved at inspirere kolleger fx på kommunale institutioner til at udvikle nye mindset og arbejdsmåder. Fysiske projekter er et godt afsæt – og en forudsætning for at lykkes er et omfattende relations- og meningsskabende arbejde fra OMF NVs side, som er tidskrævende og 'usynligt'.



AT HJÆLPE DE UNGES STEMME FREM

"Det blev hurtigt tydeligt i dialogen med borgerne, at det vigtigste var at gøre Smedetoften til et sted, hvor alle følte sig velkomne. De unge var trætte af at blive betragtet som utryghedsskabende. De oplevede, at kvarteret ændrede perspektiv på dem, efterhånden som de voksede op."

Leder, Områdefornyelse Nordvest

"I fællesskab blev beboerne enige om et program og satte de unge først – det skulle både være de unges og kvarterets plads... Det, at de sad i den samme arbejdsgruppe, og at der så blev holdt forskellige bilaterale møder med nogle af dem, som var svære, gjorde, at det var muligt at få den konsensus om, at det er den her vej, vi skal."

Medarbejder, Områdefornyelse Nordvest

EN NY FORTÆLLING OM DE UNGE

"Der er en positiv tone omkring, hvordan vi løfter kvarteret – at vi skal gøre noget godt for børn og unge. ...Vi skal lykkes med unge, som har brug for det – og ikke bare italesætte dem som et problem. ...Det er helt klart Områdefornyelse Nordvests fortjeneste, at dialogen er sat i gang mellem mange forskellige fagligheder."

Medarbejder, Børne- og Ungdomsforvaltningen

"En vigtig læring for mig er den pose, vi har åbnet op for – at vi som voksne skal gå sammen om at løfte de unge ind i en sund kultur. Der ligger opgaver foran os, hvor vi skal fortsætte det gode arbejde."

Beboer ved Smedetoften

"Vi kan ikke rigtig bære det selv – der skal nok være en leder – desværre er det sådan, at vi ikke helt selv kan løfte samarbejdet.... Vi har vanskeligt ved at finde ud af at gå i dialog om vores børn – vi har brug for ansatte, der kan være med til at håndtere problematikker, ellers tager det negative nemt over."

Beboer ved Smedetoften



INDUSTRIKVARTERET OG FREDERIKSBORGVEJ:

3. Byudvikling med fingeren i jorden

Industri kvarteret i området omkring Frederiksborgvej og Rentemestervej i Nordvest har traditionelt været præget af industri- og værkstedsbygninger og er i disse år ved at blive omdannet til boliger. Her er Nordvest et billede på transformationen af København, hvor gamle industri- og arbejderkvarterer undergår en 'gentrificering' drevet af private investorer og developere.

OMF NV har skabt demokratisk værdi ved at kanalisere de lokale borgeres stemmer ind i områdets udvikling. Desuden har OMF NV understøttet de lokale aktører i at udvikle en fælles overliggende ift. områdets udvikling – og har arbejdet med at koble de lokale beboeres ønsker og behov med aktuelle dagsordner i kommunen. Og endelig har OMF NV bidraget til organisatorisk innovation ved gennem samarbejder med bygherreorganisationen i TMF at udvikle nytænkende, mere inddragende og helhedsorienterede måder at arbejde med lokalplanlægning på.

FAKTA: INDUSTRIKVARTERET OG FREDERIKSBORG- VEJ

- I det kommunale budget 2021 blev der bevilliget midler til en foranalyse af en grøn cykel- og gangforbindelse mellem Nørrebro og Utterslev Mose. Foranalysen og Områdefornyelsens udviklingsplan for Industri kvarteret omkring Rentemestervej er nu blevet koblet sammen for at skabe en samlet plan for udviklingen af kvarteret.

- I et byrums- og trafiksikkerhedsprojekt på Frederiksborgvej skal tre kryds forsynes med sikrere overgange, indsnævring og bedre markering. Det skal øge trafiksikkerheden på en af Nordvests farlige veje. Samtidig kommer der flere muligheder for at sætte sig ned og møde sin nabo som resultat et arbejde med at opdyrke netværk og styrke stedsidentiteten.

VÆRDISKABENDE GREB I OMF'S ARBEJDE MED INDUSTRIKVARTERET

Der er særligt to greb i OMF NVs arbejde med Industrikvarteret og Frederiksborgvej, som jeg vurderer, er centrale i projektets værdiskabelse nemlig:

- OMF NV udvikler den demokratiske deltagelse hos de lokale borgere og understøtter deres mulighed for at få indflydelse ved at koble lokale dagsordener med igangværende kommunale initiativer.
- OMF NV har afprøvet nye metoder i arbejdet med lokalplaner i TMF. Gennem tæt samarbejde og dialog har OMF NVs medarbejdere i samarbejde med kolleger i TMF afprøvet en mere helhedsorienteret og inddragende tilgang til planprocessen, hvor de lokale ønsker er blevet gjort håndgribelige og tydelige i det endelige udbud.

for tidlig inddragelse af naboer og andre berørte – og i samarbejde med planlæggerne klædt borgerne på til at forstå, hvordan de kan indgå i planprocessen. Det er bl.a. sket ved at formidle viden om, hvordan planprocesserne forløber, og hvordan det politiske system fungerer.

OMF NVs demokratiske indsats har tilført værdi til forvaltningens løsning af plan- og byrumsprojekter. En værdi der italesættes af forvaltningen som flere ressourcer til dialog samt et bedre vidensgrundlag, der løfter projekternes kvalitet og lokale forankring. I lokalplanprocesserne har OMF NV mobiliseret en større og mere forskelligartet gruppe borgere end normalt til at deltage i dialogen om den fysiske omdannelse af området. Det har dels tilført et solidt vidensgrundlag til planlægningsprocessen, dels betydet, at processerne er blevet mindre konfliktprægede. I arbejdet med både lokalplaner og byrumsprojekter giver det stor værdi at vide, hvordan folk tænker lokalt, ligesom borgernes deltagelse skærper forvaltningens opmærksomhed ift. at fremlægge forslag og løsninger klart og velargumenteret. Desuden har OMF NV arbejdet med at prioritere og fokusere de lokale kræfter omkring de spørgsmål, der er vigtige for borgerne. Det kvalificerer borgerdialogen og letter forvaltningens arbejde.

OMF NV UNDERSTØTTER LOKALE BORGERE I AT FÅ INDFLYDELSE PÅ LOKAL UDVIKLING

OMF NVs indsats i Industrikvarteret og Frederiksborgvej har haft fokus på at skabe muligheder for, at de lokale borgere i et udsat område af byen får indflydelse på udviklingen i deres lokalområde. Det er foregået ved at OMF NV har fungeret som vejviser for borgerne ind i kommunen og understøttet dem i at forstå komplekse lokalplansprocesser.

Desuden har det vist sig strategisk vigtigt, at OMF NV har ydet en målrettet indsats for at udvikle styregruppens demokratiske kompetencer og klæde dem på til rollen som fortalere for lokale dagsordener.

OMF NVs indsats omkring Industrikvarteret har haft fokus på at fremme de lokale borgers demokratiske indflydelse på den fysiske udvikling i deres bydel. Udgangspunktet er, at de lokale borgere indimellem har brug for vejvisere ind i kommunen for at få indflydelse på, hvordan deres bydel udvikler sig. Indsatsen for at give de almindelige beboere i Nordvest en stemme i den lokale udvikling er bl.a. foregået gennem bred inddragelse af de lokale aktører. Formålet har været at sætte en dialog i gang om kvarterets udfordringer og behov – og at give beboerne en oplevelse af, at de rent faktisk bliver lyttet til og taget alvorligt.

Konkret har OMF NV arbejdet med gennem tidlig og bred inddragelse at give de lokale borgere en stemme ift. den fysiske udvikling af området – dvs. lokalplaner udarbejdet af forvaltningen i TMF og arbejdet med at anlægge en grøn forbindelse gennem området. I forbindelse med de konkrete planinitiativer har OMF NV stået

"Jeg har oplevet formandskabet som meget velfungerende, dynamisk og med meget stor tillid. Jeg har sjældent oplevet nogen, der er så villige til at stå op for deres eget projekt og går ind og tage ejerskab også over svære beslutninger som fx, at der ikke skulle sættes en lyskurv op på Frederiksborgvej."

Projektchef, Områdefornyelse Nordvest

DE ORGANISATORISKE FORUDSÆTNINGER

Hvad har været afgørende for, at OMF NV er lykkedes med at skabe demokratisk værdi ved at udfylde en brobyggende og faciliterende rolle? Endnu en gang er svaret: Personlige relationer er guld. Det samme er relationskompetencer i form af evnen til at opbygge tillid og udføre sit arbejde med forståelse og respekt for forskellighed. Ligesom en pragmatisk, konstruktiv og realistisk tilgang, hvor interesser og forventninger løbende afstemmes, understøtter værdiskabelsen i OMF NVs arbejde.

"Cheferne kender hinanden rigtig godt – der er et godt ledelsesmæssigt setup. Det betyder rigtig meget at have en god relation. Og så har jeg selv tidligere arbejdet i en områdefornyelse, så jeg kender arbejdsmetoden."

Medarbejder, TMF

"Den personlige relation betyder utrolig meget. Vi har hver især udvist en velvilje ift. hinandens arbejde. Vi har kunnet ringe til hinanden, og jeg har tilstræbt at tage mig tid til at tage telefonen, fordi jeg synes, det er vigtigt."

Medarbejder, TMF

OMF UDVIKLER TMF'S ARBEJDSMÅDE Gennem SAMARBEJDE

Jeg vurderer, at OMF NVs indsatser har skabt innovationsværdi for TMFs arbejde med lokalplaner og grøn rute i NV gennem samarbejde, hvor OMF NVs tilgang og arbejdsmåde har inspireret og skabt værdi for forvaltningens opgaveløsning. I det følgende beskrives et konkret eksempel på, hvordan OMF NV har tilført læring og fornyelse til forvaltningens arbejde.

Eksemplet tager udgangspunkt i et samarbejde mellem OMF NV og bygherreorganisationen i TMF i forbindelse med placeringen af en grøn cykelrute gennem Industrikvarteret i NV. Her har OMF NV i dialog med forvaltningen etableret et samarbejde om at gennemføre en fælles analyse som grundlag for placering af ruten. Det er et eksempel på, at gensidig læring og inspiration er værdifuldt på tværs af de forskellige logikker og fagligheder i henholdsvis områdefornyelsen og TMFs bygherreorganisation. Forvaltningen i TMF har her ladet sig inspirere af OMF NVs helhedsorienterede tankegang og valgt at gribe processen an på en nyskabende måde.

DE ORGANISATORISKE FORUDSÆTNINGER

Hvad angår OMF NVs samarbejde med TMF omkring Industrikvarteret er udfordringerne meget lig dem, vi har set i andre projekter (fx Grønningen). En central udfordring ift. at skabe værdi gennem samarbejdet handler om de forskellige fagligheder og tilgange, OMF NV og bygherreorganisationen arbejder ud fra. Jeg vurderer, at samarbejdet mellem OMF NV og TMF's

bygherreorganisation i Industrikvarteret er relativt vellykkede i den forstand, at de formår at koble de forskellige styringslogikker og arbejdsvilkår og skabe værdi for begge parter.

EN NYSKABENDE TILGANG TIL GRØN RUTE

"Vi er faktisk gået sammen om et ret innovativt projekt, hvor vi har beskrevet opgaven sammen i ét udbud for at sikre, at det kommer til at gå hånd i hånd og for at sikre kontinuitet... Det har OMF en stor aktie i."

Medarbejder, TMF

Særligt to forhold, har gjort en forskel, nemlig: At begge parter er gået ind i samarbejdet med en bevidsthed om de grundlæggende forskelligheder og har opbygget en tillidsfuld relation, hvor dilemmaer og risici kunne adresseres åbent. At OMF NV har været gode til at vise, hvordan de med deres særlige greb og metoder kunne skabe værdi for opgaveløsningen hos deres kolleger – med respekt for deres fagligheder og tilgange.

DEN VIGTIGSTE LÆRING FRA INDUSTRIKVARTERET

Det betaler sig at investere tid og kræfter i at udvikle en tillidsfuld og åben relation på medarbejderniveau mellem Områdefornyelsen og de TMF-medarbejdere, der skal stå i spidsen for plan- og anlægsprojekter i et lokalområde. En sådan relation er nemlig en forudsætning for et samarbejde, der lykkes med at koble rammer og hensyn fra begge parter – og dermed lægger grunden for mere demokratiske og innovative projekter.

"Det har været enormt lærerigt at blive konfronteret med de lokale ønsker og kræfter på en håndgribelig måde – det har virkelig gjort mig klog på området og på værdien af tidlig inddragelse. Det har givet noget at lave byudvikling med fingeren lidt mere i jorden."

Medarbejder, TMF

VÆRDI FOR KOLLEGERNES OPGADELØSNING

"Områdefornyelsen er en enorm ressource at have i mit arbejde – i form af viden og ben på jorden i området."

Medarbejder, TMF

"Når jeg har været ude med Områdefornyelse Nordvest har det givet en mulighed for at rammesætte mulighedsrummet. Det giver en langt mere konstruktiv proces, så folk kan fokusere deres energi og komme med input, der hvor der kan gøres noget. Det handler om at bruge de rigtige kanaler og kommunikere på den rigtige måde. Det fungerer super godt, når Områdefornyelsen kommer ind over."

Medarbejder, TMF

"De har virkelig en viden, som er værdifuld. Noget af det sværeste ved anlægsprojekter er at få det forankret. Hvordan får man ejerskab til et projekt, dét er essentiel viden..."

Medarbejder, TMF





GRØNNINGEN

4. Kunsten at forvandle et ikke-sted til et sted

I Grønningen-projektet er kunst blevet anvendt som en demokratisk katalysator – til at understøtte beboernes deltagelse og skabe inkluderende samtaler om parken. OMF NVs indledende analyse af Grønningen viste, at beboernes tilhørsforhold og ejerskab til parken var svagt – og at det var vanskeligt at få gang i en dialog med beboerne om udvikling af parken. Samtidig var det tydeligt, at Grønningen og brugen af den gav anledning til konflikter mellem forskellige grupper af beboere. OMF NV vurderede derfor, at der var behov for en modningsproces, hvor der blev åbnet op for en dialog og gensidig forståelse mellem beboerne om stedets historie og fremtid – og deres behov ift. at udvikle nye anvendelsesmuligheder.

Områdefornyelsen valgte at indgå et samarbejde med kunstneren Kerstin Bergendal, der som en 'fri aktør' har benyttet kunst i arbejdet på at forvandle Grønningen fra et 'ikke-sted' til et sted. Kunstneren har arbejdet med at etablere samtaler med og mellem beboerne og derved fremkaldt menneskene omkring parken og gjort deres historier, konflikter og behov synlige. Kunstnersamarbejdet har givet en dybere forståelse af stedet og menneskene omkring det. En viden, der er blevet brugt som grundlag for at beskrive opgaven og indgå samarbejde med en rådgiver. Dette var et forsøg på at løse de 'overgangsudfordringer', der kan opstå mellem processens forskellige trin fra dialogen indledes til anlægsarbejdet igangsættes. Ønsket med Grønningen var at udvikle et anlægsprojekt med udgangspunkt i de behov og de mennesker, der skal bruge området.

FAKTA: GRØNNINGEN SOM PROJEKT

- Grønningen er en park i Nordvest, som frem mod 2023 skal klimasikres og forbedres. Parkens rekreative værdi skal øges samtidig med at den i fremtiden skal kunne modtage og forsinke store mængder vand ifm. voldsomme skybrud.

- Fremtidens Grønningen skal blive et af kvarterets mødesteder, hvor børn, unge, familier og ældre føler en tilknytning og en lyst til at stoppe op og slå sig ned.

- Udviklingen af fremtidens Grønning foregår i to spor – dels en konkret udformning af parken i samarbejde med en arbejdsgruppe og rådgivere, dels initiativer for at udvikle beboernes tilhørsforhold til stedet.

VÆRDISKABENDE GREB I OMFS ARBEJDE MED GRØNNINGEN

Jeg vurderer, at særligt to greb i OMF NVs arbejde med Grønningen har spillet en vigtig rolle for projektets værdiskabelse, nemlig:

- OMF NVs samarbejde med en kunstner for at 'modne' beboernes demokratiske samtale om parken.
- OMF NVs forsøg på - gennem kunstnersamarbejdet - at opnå en tættere kobling af en teknisk forundersøgelse til omdannelsen af parken med den efterfølgende rådgivnings- og anlægsproces.

KUNST SOM KATALYSATOR FOR DEMOKRATISK DANNELSE OG LOKALT EJERSKAB

Grønningen-projektet viser, at kunstneriske processer kan bidrage til at understøtte demokratisk deltagelse og ejerskab blandt lokale beboere. Det kræver tid, og at kunstneren får mulighed for at agere frit og udfordre de gængse rammer og roller hos både borgere, rådgivere og medarbejdere. Denne form for 'dyb' borgerinddragelse kan tilføre værdi og ressourcer til det samlede projekt gennem en dybere forståelse for beboernes behov og interesser og håndtering af konflikter.

Grønningen-projektet er et eksempel på, at kunst kan benyttes til at etablere en dybdegående dialog beboerne imellem og mellem kommunen og de lokale beboere. En dialog, der har formået at udvikle beboernes demokratiske deltagelse og mediere konflikter og interesseforskelle mellem forskellige beboergrupper. Her har det været væsentligt, at samtalerne blev igangsat og faciliteret af en 'fri agent' i form af billedkunstner Kerstin Bergendal, der arbejder uafhængigt af kommunen. Kunstnerens arbejde med Grønningen har omfattet bl.a. historisk research, filmede dybdeinterviews med forskellige beboere omkring parken samt facilitering af møder mellem beboere, rådgivere og planlæggere, bl.a. i form af cirkelmøder og sandkassemøder **(se mere her: <https://aproposeneng.dk/>).**

Gennem Kerstin Bergendals arbejde er det lykkedes at 'åbne' Grønningen gennem samtaler med de mennesker, der bor omkring parken og benytter den. Her har det været centralt, at Kerstin Bergendal havde mulighed for at indtage en anden rolle end 'kommunen' og indgå i lange samtaler med beboerne. Jeg vurderer, at det at benytte kunst som greb i Grønningen projektet har skabt en høj grad af demokratisk værdi i form af demokratisk dannelse af de lokale borgere. Kunstneren har gennem sit arbejde formået at inkludere mange forskellige grupper og at udfolde og rumme diversitet. De demokratiske processer skaber konkret

værdi i opgaveløsningen for de kolleger, der arbejder med udformningen af parken i form af større ejerskab blandt beboerne, mere nuanceret viden om behov og et lavere konfliktniveau. Gennem en bred og forskelligartet deltagelse af de lokale beboere er der skabt værdi, som rækker ud over de demokratiske processer - og lagt et godt fundament for arbejdet med at udvikle og anlægge parken.

"Det kan være svært at tage del i at udvikle et sted, hvis du ikke har en relation til det eller føler, du har noget at skulle have sagt omkring det. Du mangler et register at trække på, hvis du ikke er vant til at bruge et sted."

Medarbejder, Områdefornyelse Nordvest

"Vi er lidt udfordrede på dialogen nogle gange. Ikke mange er trænede i, hvordan man argumenterer og holder det på et overordnet plan i stedet for at komme med personangreb. Kerstin (kunstneren) har været god til at få os til at tale sammen på tværs af forskelligheder. Processen med Kerstin har betydet, at vi godt ved, at vi er forskellige - og at vi godt kan sameksistere."

Lokal beboer

"Kerstin har formået at gribe fat i det menneskelige i dem alle - og skabe dialog på tværs af naboerne ... det giver det en dimension, der kan skabe tilknytning og naboskab. Hele måden at arbejde på oplever jeg meget respektfuldt - at vi lægger så meget vægt på deres relationer og fortællinger."

Medarbejder, Områdefornyelse Nordvest

"Nogle gange skal vi kende vores egne begrænsninger - vi er jo kommunen. Kerstin kan opnå andre relationer og forbindelser til mennesker, end vi kan."

Leder, TMF

KERSTIN BERGENDALS METODE

Kerstin Bergendal arbejder med demokratisk dannelse gennem kunstneriske metoder. Hendes arbejde retter sig mod at folde forskelligheder ud og arbejde konstruktivt med konflikter omkring et sted. Den kunstneriske metode er velegnet til at skabe forståelse og bygge bro over forskelle: "som kunstner kan jeg tillade mig at bruge tid som byggemateriale," siger Kerstin Bergendal. "I en langsom proces dannes en fælles samtale. ...Her får beboerne tid til at se og lytte til hinanden. Dette udløser ofte en større tolerance over for det, som er fremmed. Metoden er relevant her, fordi parken som sådan ikke var en samlende zone, men egentlig en konfliktzone."

Kunstnerens værktøjer og rolle som en fri og tværgående aktør, kan også positivt forstyrre de vante relationer og roller. Hun kan agere som en selvstændig og inviterende part, og sætte andre rammer for samtaler, end de sædvanlige. Dette åbner op for, at borgerne i højere grad kan agere som demokratiske aktører og vurdere, hvordan deres lokale sted skal udvikles. Ifølge kunstneren rummer denne arbejdsform muligheder for at udvikle et sted til sammensatte behov; "...fordi man modner dem, der skal tage imod stedet – og rådgiverne får et tydeligere billede af, hvem de bygger for". Hendes fokus er her det, "der ellers falder udenfor eller mellem stolene".

UDFORDRINGER

OMF NVs indsats for at inddrage beboerne omkring Grønningen byder på et par udfordringer. Den ene handler om modstand fra nogle af beboerne mod, at kommunen intervenserer for voldsomt i deres hverdag. OMF NVs forsøg på 'dyb' inddragelse opleves som forstyrrende og som en uvelkommen intervention i beboernes eksisterende fællesskaber og relationer. Trods Kerstin Bergendals tillidsopbyggende indsats har enkelte beboere stadig mistillid over for kommunen og oplever, at OMF NV går for langt i forsøget på at knytte nye relationer beboerne imellem og understøtte fællesskaber.

Den anden udfordring kobler sig til den grundlæggende udfordring med at forene de forskellige vilkår og arbejdsmåder, der gør sig gældende henholdsvis i udviklingsfasen, som OMF NV står for, og i projekterings- og anlægsfasen. Der kan være en bagside ved OMF NVs omfattende 'servicering' af de lokale borgers demokratiske samtale, som ikke kan videreføres i de senere faser af projektet. Det kan medføre frustrationer hos borgerne, hvis forventninger, der er skabt i udviklingsfasen, ikke kan indfries i anlægsfasen. Ligesom det kan give udfordringer med forankringen af indsatsen, når OMF NV ikke længere er til stede i en faciliterende rolle.



VÆRDI FOR UDFORMNING AF PARKEN

"Vi (i Områdefornyelsen) er ikke bare nogen, der synes det er spændende at få en kunstner til at lave noget her – vi er i gang med at minimere risikoen i et kæmpestort anlægsprojekt og samtidig skabe en bæredygtighed og en holdbarhed i det her projekt."

Projektchef, Områdefornyelse Nordvest

"Kerstins arbejde har gjort, at jeg også kender lidt til de beboere, der er derude. Normalt har jeg ikke ressourcer til at lære folk at kende så indgående. Det giver et godt fundament til indsatsen, at folk har følt sig hørt og oplevet, at de har haft indflydelse på processerne."

Medarbejder, TMF

"OMF har været gode til at håndtere konflikter – de har sat fokus på de kritiske røster og ikke bare skubbet dem bagud. Der er brugt meget energi på at dealle med de negative kræfter... Der er skabt et spil, hvor der er nogle andre sprækker at agere i som rådgiver og det er egentlig fedt nok"

Ekstern rådgiver

BAGSIDEN AF MEDALJEN

"Grønningen skal jo være færdig om 3-4 år – hvordan får vi hånd i hank nu med de grupper, der kunne have interesse i aktiviteter, hvordan får man dem på banen? Jeg ved ikke, om arbejdsgruppen fortsætter – de der ressourcer forsvinder jo nu. Det kræver ressourcestærke beboere. Jeg frygter, at mange ting vil falde til jorden"

Lokal beboer

"Der kan også være ulemper, for når du (Områdefornyelsen) skaber et stort engagement og ejerskab, skaber man også forventninger – og her er det vigtigt at lave en forventningsafstemning, hvis noget skal ændre sig. Typisk kan der ske det, at man er nødt til at spare noget væk..."

Leder i TMF

ORGANISATORISK SAMMENKOBLING GENNEM KUNST

I Grønningen-projektet har OMF NV givet et bud på, hvordan samarbejde med en kunstner kan bidrage til at løse 'overgangsudfordringer' mellem analysefasen og de efterfølgende projekteringsfaser i et projekt som Grønningen. Her har OMF NV taget styring over flere led i processen end normalt og derved forsøgt at skabe en bedre sammenhæng mellem Kerstin Bergendals arbejde i afdækningsfasen og TMFs projekterings- og anlægsfase. Kunstneren Kerstin Bergendals materiale blev således indarbejdet i programmet for byparkens udformning, ligesom der blev stillet krav om, at rådgiverne skulle beskrive, hvordan de ville samarbejde med kunstneren.

Der er potentiale i at sikre en tættere sammenkobling mellem processens trin fra den tekniske foranalyse til omdannelsen af parken og den efterfølgende proces, fx ved at indarbejde arbejds måder og resultater fra analysen i programmet. Som beskrevet i afsnit 1 er det en grundudfordring i projekter, hvor områdefornyelsen er involveret, at områdefornyelsen og anlægsorganisationen på visse områder arbejder inden for forskellige rammer og vilkår. Det kan give anledning til et styringsmæssigt krydspres i kobling mellem analyse- og inddragelsesfasen og den efterfølgende projekteringsfase. Her vurderer jeg, at Grønningen-projektet bidrager med vigtig innovations- og læringsværdi ved at forsøge at skabe en tættere kobling end normalt mellem analysefasen og projektets efterfølgende faser. Ligesom kunstnerens særlige tilgang og opmærksomhed på at skabe dialog på tværs mellem alle projektets parter rummer potentialer for at håndtere de indbyggede styringsdilemmaer.

"Vi satte præmissen for, hvordan det skulle foregå. Kunstnere bliver ofte et add-on – ikke en del af processen. Men her var Kerstin med til at skabe grundlag for rådgivernes arbejde. Der var brug for, at de forstod hvad det var for et sted. ...de skulle lytte, deltage i samtalemøder og dialog – og først til sidst komme med nogle løsninger."

Medarbejder, Områdefornyelse Nordvest

"Det har været et spændende og åbnende forløb på mange måder – og har givet nogle anderledes processer end det, som vi ellers ville være kommet i tanker om at arbejde med. ...Det har også gjort det mere besværligt – fordi der også er det ekstra led (kunstneren). Det er jo ikke et traditionelt kunstprojekt, der resulterer i et værk – det er meget mere krævende, fordi handler om dialog, forankring, processer."

Medarbejder, TMF

DEN VIGTIGSTE LÆRING FRA GRØNNINGEN

Der kan være stor værdi i at benytte kunstneriske interventioner à la Kerstin Bergendals arbejde som en vej til at tilføre demokratisk og innovativ værdi til lokale byrumsprojekter.